

# Soziale Innovation

## *Eine Serie in brand eins*

### Folge 7: Neue Arbeit

Wer der Wirtschaft helfen will, muss den Menschen helfen.  
Denn die sind die wichtigste Ressource.  
Das bedeutet: Selbstbewusstsein schaffen.  
Jedem Einzelnen seine Fähigkeiten bewusst machen.  
Und Träume verwirklichen

Text: Peter Laudenbach  
Foto: Thomas Dashuber

# Wünsch dir was



*Jeder kann etwas: Bertram Wolf, Geschäftsführer des Zukunftszentrums Tirol*

- Ein ungelernter Hilfsarbeiter in München, ohne Führerschein, dafür mit einem Alkoholproblem, länger als ein Jahr arbeitslos – das ist nicht gerade der Wunschkandidat eines Personalchefs. Doch heute hat der Mann seinen Traumjob gefunden: als Baggerfahrer auf einem Schrottplatz. Er verdient nicht mehr als mit Arbeitslosengeld II. Aber er ist zufriedener.

Ein Ingenieur für Nachrichten- und Regelungstechnik in Berlin, Ende 40. Seine Abteilung wird bei einer Umstrukturierung im Unternehmen abgewickelt. Nach 28 Jahren Festanstellung wird er arbeitslos – keiner, um den sich der Arbeitsmarkt reißt. Heute ist er EDV- und Systemadministrator bei einem Berliner Mittelständler, hat einen ganz neuen Beruf gelernt und sagt, dass er „100 Prozent glücklicher“ sei als bei der alten Firma.

Eine Hebamme in einem Krankenhaus in Innsbruck. Sie merkt, wie sie die Routine im Job, die ewigen Bereitschaftsdienste und das ständige Gefühl des Ausgebranntseins langsam in eine Depression schlittern lassen. Sie kündigt, ohne zu wissen, wie es danach weitergeht, sie ist Anfang 40. Heute arbeitet sie in der ärztlichen Direktion des Krankenhauses, lernt jeden Tag etwas dazu und fühlt sich mit ihrer Arbeit ziemlich wohl. Das Kündigungsgespräch wurde damals ungeplant zum Einstellungsgespräch. Die Klinikleitung wollte sie behalten, wenn nicht als Hebamme, dann eben in der Verwaltung. ►

Drei Arbeitsbiografien. Drei Menschen. In der Sprache der Arbeitsagenturen und Verwaltungsbürokratien sind das „Fälle“, „Bezugsberechtigte“ oder bestenfalls „Mitarbeiter“. Vielleicht sind die Bürokratien so ineffizient, weil sie Menschen auf Kennzahlen, Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen reduzieren. Und vielleicht funktioniert das Krankenhaus, das aus der unzufriedenen Hebamme eine zufriedene Verwaltungsmitarbeiterin gemacht hat, besser als Kliniken, die ihre Angestellten in Laufbahnen einsperren.

Die Hebamme aus Innsbruck, der Ingenieur aus Berlin und der Hilfsarbeiter aus München haben Glück gehabt. Aber sie haben sich ihr Glück auch selbst gemacht. Ohne Hilfe wäre das allerdings schwierig gewesen, denn auf das, was sie erlebt haben, waren sie nicht vorbereitet: der Verlust gewohnter Sicherheit, Perspektivlosigkeit, der Kampf um eine Neupositionierung, die Angst, wie das Leben weitergeht.

Für Unternehmen sind Umstrukturierungen, die Optimierung von Abläufen und technische Neuerungen der Normalfall, für den Einzelnen können sie zur bedrohlichen Überforderung werden. Doch das alles ist unvermeidbar: Die Zeit der linearen Arbeitsbiografien ist in den meisten Branchen vorbei und wird nicht zurückkehren. Dennoch sind solche Einschnitte für die Betroffenen Krisenerfahrungen – die mit etwas Glück und der richtigen Begleitung zu Chancen werden können. Mit etwas Pech und ohne Hilfe können sie Menschen allerdings zerstören.

## Kompetenz ist nicht Ausbildung, sondern das, was man kann

Einer der Menschen, die dafür gesorgt haben, dass Lydia Haslwanter, die Hebamme, die heute im Klinik-Management arbeitet, keine Depressionen bekommen hat, ist Bertram Wolf. Er leitet das „Zukunftszentrum Tirol“, ein Glaskasten im Zentrum von Innsbruck, zwischen der theologischen Fakultät und der kaiserlichen Hofburg. Wolfs Zukunftszentrum



*Am besten hilft sich jeder selbst: Thomas Lang-von Wins ist Fähigkeitenfinder*

ist ein kleiner Thinktank, finanziert vom Land Tirol und der Arbeiterkammer, einer Interessenvertretung, in die jeder Arbeitnehmer Beiträge zahlen muss.

In Tirol – viel Tourismus, viele Saisonarbeitskräfte – wechselt jeder dritte Arbeitnehmer innerhalb von fünf Jahren den Job, die Branche oder beides. Brüche in den Erwerbsbiografien sind der Normalfall. Was nicht heißt, dass die Menschen damit reibungsfrei zurechtkommen. Die Beobachtung der hohen Fluktuation war für Wolf der Auslöser, im Zukunftszentrum eine neue Coaching-Methode zu entwickeln: die Kompetenzenbilanz. Wobei Kompe-

tenzen nicht nur Berufsausbildung meint, sondern alles, was Menschen im Lauf ihres Lebens gemacht und gelernt haben – vom Hausbau über das Erziehen der Kinder und Aufenthalte im Ausland bis zur sozialen Kompetenz, ohne die etwa der Trainer einer Amateurhandballmannschaft nicht weit kommt.

Die ehemalige Hebamme Haslwanter ist eine von 1500 Klienten, die sich in den vergangenen drei Jahren im Zukunftszentrum über ihre berufliche Situation klar werden wollten. Ein Teil der Klienten, etwa 15 Prozent, sind arbeitslos, andere sind mit ihrer Arbeit unglücklich, unter- oder über-

fordert. Hinzu kommen viele Mütter, die zurück in den Beruf wollen.

Lydia Haslwanter erzählt: „Ich musste bei der Kompetenzenbilanz auf ein Plakat schreiben, was ich in meinem Leben schon alles gemacht habe. Um dann zu sehen, was ich gelernt habe, was ich alles kann. Das war gut für mein Selbstwertgefühl, es war der ausschlaggebende Punkt. Die Arbeit hatte mich klein gemacht, da war das Coaching wie eine Befreiung. Ohne wäre ich wahrscheinlich immer kleiner geworden. So habe ich gekündigt, auch wenn alle äußeren Fakten gegen die Kündigung sprachen: Ich war Anfang 40 und hatte keine andere Stelle in Aussicht. Aber es ging mir zu lange schlecht, die Schmerzgrenze war erreicht.“

Beim Kündigungsgespräch fragte der Geschäftsführer der Klinik, ob ich etwas gegen das Haus hätte. Gegen das Haus hatte ich nichts, ich wollte nur nicht mehr als Hebamme arbeiten. Und durch das Coaching konnte ich gegenüber meinen Vorgesetzten authentisch und klar auftreten. So wurde das Kündigungsgespräch zum Einstellungsgespräch, ich bin ins Klinik-Management gewechselt.“

## Jeder kann mehr, als ein Zeugnis verrät

Die Idee der Kompetenzenbilanz ist simpel: Wenn sich die Arbeitssituation permanent verändert, wenn Arbeitsplatzverlust und Neuorientierungsphasen zur Regel werden und viele Berufe lebenslanges Lernen verlangen, wird es wichtig, dass sich Arbeitnehmer ihrer Fähigkeiten und Wünsche bewusst sind. Hinter der Kompetenzenbilanz steckt die Vermutung, dass viele Menschen in der Jobroutine verlernt haben zu fragen, was sie wirklich wollen. Doch ihre Wünsche sind die wichtigste Orientierung, wenn sie in einer Umbruchsituation gezwungen sind, sich neu zu positionieren.

Wünsche und selbst gesetzte Ziele sind die entscheidende Ressource, um die für eine Veränderung notwendigen Kräfte zu

mobilisieren. Je unkalkulierbarer und abrupter sich die Welt verändert, desto notwendiger wird es für den Einzelnen, sich handlungsfähig zu halten. „Entscheidend ist, dass die Menschen lernen, mit Veränderungen umzugehen, denn das werden sie noch oft tun müssen“, sagt Bertram Wolf. „Die Leute können mehr, als in ihren Zeugnissen steckt, und mehr, als sie selber glauben. Die Kompetenzenbilanz gibt ihnen die Impulse, sich das bewusst zu machen.“

Der Geschäftsführer des Zukunftszentrums ist ein freundlicher Pragmatiker, der in seinem Leben vieles gemacht hat: Tischler, professioneller Extrembergsteiger, Fernsehredakteur. Vielleicht treibt ihn das Thema so um, weil er selbst immer wieder Brüche als Chancen nutzen konnte. Und weil ihm seine letzten beruflichen Wechsel ohne Studium und die üblichen Ausbildungsgänge gelungen sind. Kein Wunder, dass sich seine Ehrfurcht vor Zeugnissen und Zertifikaten in Grenzen hält.

Das Verfahren ist einfach: Es gibt vier Sitzungen von je zwei Stunden, dazwischen schreiben die Klienten in einer „Lebensbilanz“ auf, was sie schon alles gemacht haben und wie sie mit Krisensituationen fertig geworden sind. So rufen sie sich vergessene Teile ihrer Biografie ins Bewusstsein und erfahren ihre Stärken. Nebenbei erkennen sie ihre Fähigkeiten, die sie oft für selbstverständlich halten. So entstehen neue Möglichkeitsräume.

Das Coaching ist keine Therapie. Existenzielle Lebenskrisen, psychische Krankheiten oder Alkoholprobleme kann es nicht aufarbeiten. Aber es ist weit mehr als ein Wohlfühlprogramm. Das muss es auch sein, schließlich werden die Kosten, knapp 500 Euro pro Coaching, bis auf eine Eigenbeteiligung von 190 Euro vom Zukunftszentrum getragen, also vom Steuerzahler und den Arbeitnehmern, die mit ihren Beiträgen die Arbeiterkammer finanzieren.

Der Erfolg ist messbar: Eine Evaluation kam zu dem Ergebnis, dass viele frühere Klienten durch das Coaching mit ihrer Tä-

tigkeit zufriedener sind. Sie trauen sich mehr zu und entwickeln mehr Eigeninitiative, können besser mit Stress umgehen. „Das Coaching setzt Selbstheilungskräfte in Gang, die Kosten sind gering“, sagt Wolf. „Wenn wir sehen, wie viele Menschen in Phasen der Neuorientierung oder aus Unzufriedenheit mit ihrer Arbeit an psychosomatischen Störungen oder Depressionen leiden und was allein das die Krankenkassen, die Sozialkassen, die Arbeitgeber kostet, sind die 500 Euro für eine Kompetenzenbilanz ein Witz. Das ist eine Präventionsmaßnahme gegen Burn-out-Zustände und die innere Kündigung, die im schlimmsten Fall zu Krankheiten führt. Stattdessen entstehen Selbstbewusstsein und Selbstständigkeit. Das macht die Leute zu interessanteren Arbeitnehmern.“

Der nächste Schritt ist logisch: Das mit der Kompetenzenbilanz entwickelte Instrumentarium könnte für Personalverantwortliche in Unternehmen interessant sein. Derzeit ist Bertram Wolf darüber mit einem Tiroler Mittelständler und einem großen Autokonzern im Gespräch.

## Wer seine Fähigkeiten kennt, entwickelt Eigeninitiative

Entwickelt wurde das Verfahren von den Arbeitspsychologen Thomas Lang-von Wins und Claas Triebel. Lang-von Wins ist Professor an der Münchener Universität der Bundeswehr und alles andere als ein trockener Wissenschaftler. Wenn er darüber spricht, wie festgefügte Organisationen und starre Hierarchien Menschen klein machen, spürt man die Wut hinter der analytischen Fachterminologie.

Der Entmündigung entgeht die Kompetenzenbilanz, indem sie den Klienten zum Herrn des Verfahrens macht. Lang-von Wins erklärt: „Die Grundhaltung, die wir von den Coaches erwarten, ist, dass sie sich naiv geben. Sie sollen hartnäckig nachfragen, was der Klient will, was er sich wünscht, in welchen Situationen er Stärken entwickelt hat. Wenn sich die Menschen ihrer Fähigkeiten bewusst ►

werden, aktivieren und benutzen sie die auch. Wir lehnen es ab, dass der Coach den Menschen eine Lösung präsentiert. Damit würden wir die Leute aus der Eigenverantwortung nehmen. Das kann nicht der richtige Weg sein.“ Hinzu kommt: „In der Schule, aber auch im Beruf haben Menschen oft das stärkste Feedback, wenn sie etwas nicht können, wenn sie Fehler machen. Das trimmt sie auf eine Defizitorientierung und macht sie klein.“ Diese Defizitorientierung lähmt die Menschen, zerfrisst ihr Selbstvertrauen. Sie aufzubrechen ist das Ziel des Coachings.

„Häufig sind die Klienten in einer Determinismus-Falle. Sie sind unzufrieden, denken aber gleichzeitig, dass an ihrer Situation nichts zu ändern ist“, berichtet der Arbeitspsychologe. „Viele neigen dazu, aus ihrer Lage generelle Schlüsse über ihren gesamten Werdegang zu ziehen. Da kommen Sätze wie: Meine Berufswahl war falsch. Sie kappen den Bezug zu ihrer ursprünglichen Motivation und entwerten so ihre Kompetenzerlebnisse.“

## Menschen sind zu komplex, um sie mit einem Test zu sortieren

Lang-von Wins interessiert sich mehr für das Entwicklungspotenzial eines Menschen als für den mit einer Berufsausbildung erreichten Status. Sein wichtigstes Argument: „Die prognostische Kraft der Zertifikate ist begrenzt. Acht Jahre nach einem Abschluss jemanden nach einer Note zu beurteilen ist schwierig.“

Weil es um Fähigkeiten geht, nicht um Berufsbezeichnungen, lassen sich die Coaches von ihren Klienten detailliert und möglichst konkret erklären, was sie in ihrem Arbeitsalltag genau tun. Berufsbezeichnungen und abstrakte Floskeln wie Teamfähigkeit werden in konkrete Tätigkeiten aufgelöst – die so auf andere Berufsfelder übertragen werden können. Wer eine Arztpraxis organisieren kann, kann unter Umständen auch ein Sekretariat organisieren. Dass Lydia Haslwanter ihre Vorgesetzten davon überzeugen konnte, dass sie unab-

hängig von ihrer Ausbildung in der Krankenhausverwaltung arbeiten kann, ist ein gelungenes Beispiel für eine Übertragung.

Wenn Lang-von Wins methodisch den ganzen Menschen in den Blick nimmt statt nur die Berufsqualifikationen, ist er von der klassischen Organisations- und Arbeitspsychologie weit entfernt. Viele Methoden gehen mechanischer vor. „Wer bei einer Arbeitsagentur einen Berufsfindungstest macht, bekommt unter Umständen zur Antwort, dass er als Pferdepfleger, Raketwissenschaftler und Gartenarchitekt geeignet ist. Das hat mit der Person aber relativ wenig zu tun“, sagt Lang-von Wins. „Ich bin sehr testkritisch geworden. Viele Personalverantwortliche in Unternehmen setzen solche Tests unhinterfragt als Werkzeug ein, mit dem sie etwas über den Menschen erfahren wollen – was sie aber letztlich nicht tun. Doch Personalverantwortliche müssen sich innerhalb einer Firma rechtfertigen – und durch solche standardisierten Testverfahren erscheinen ihre Entscheidungen objektiv.“

Wenn die Menschen mit der Kompetenzenbilanz ihre Möglichkeiten entdecken und damit gegenüber der Dynamik des Arbeitsmarktes souveräner werden, könnte das zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor werden – spätestens wenn der Wirtschaft in einigen Jahren die qualifizierten Mitarbeiter ausgehen und das so genannte Humankapital zur wichtigsten Ressource eines Unternehmens wird. Denn darin liegt die Stärke der Kompetenzenbilanz: Sie bringt ungehobene Ressourcen ans Licht. Schon jetzt variieren das Zukunftszentrum und die Münchener Arbeitspsychologen um Thomas Lang-von Wins die Methode für andere Klienten – von der Gründerberatung bis zu Projekten, die Schülern bei der Berufsorientierung helfen.

Um die Entdeckung menschlicher Ressourcen geht es auch Thomas Heinle, einem drahtigen, energiegeladenen Menschen mit einer Vision und der Kraft, sie zu realisieren. Seine These: „Es gibt nicht zu wenig Arbeitsplätze. Es gibt zu wenig Motivation.“ Also versucht er, Motivation

freizusetzen. Die Menschen, mit denen er arbeitet, haben allerdings ungleich größere Probleme als die Klienten, die sich im Zukunftszentrum Tirol bei der Selbstpositionierung helfen lassen. Thomas Heinle betreut in seinem privaten Institut für Vermittlungscoaching in München schwer vermittelbare Langzeitarbeitslose, im offiziellen Sprachgebrauch: Menschen mit „multiplen Vermittlungshemmnissen“.

Heinle spricht lieber von „Menschen mit besonderen Alleinstellungsmerkmalen“. Etwa 60 Prozent seiner Klienten sind ungelernete Hilfsarbeiter, viele von ihnen Migranten mit bescheidenen Deutschkenntnissen, viele über 40 – Menschen also, deren Arbeitslosigkeit in den Jobcentern und Arbeitsagenturen in der Regel nur noch verwaltet wird. „Ich bekomme die Leute, bei denen die Jobcenter nicht wissen, was sie mit ihnen anfangen sollen“, sagt Heinle.

## Wer motiviert ist, findet leichter einen Arbeitsplatz

Seine Erfolgsquote ist beeindruckend. In den vergangenen fünf Jahren hat Heinles Institut mehr als 1000 Langzeitarbeitslose in den ersten Arbeitsmarkt oder in die Selbstständigkeit vermittelt. Heinles Bilanz: „Zugewiesen wurden uns etwa 4000 Klienten. Rund ein Drittel ist erst gar nicht erschienen – damit akzeptieren sie die Streichung des Arbeitslosengeldes. Und ein weiteres Drittel fliegt wegen fehlender Mitwirkung raus: Coaching und Arbeitssuche ist ein Fulltime-Job, die haben hier eine 40-Stunden-Woche.“

Allein dadurch, dass ein erheblicher Teil der Klienten lieber auf Arbeitslosengeld verzichtet, spart die Stadt München Millionen. Arbeiteten Vermittlungscoach-Unternehmen bundesweit nach Heinles Methode, wären Einsparungen im Milliardenbereich möglich – schon durch die Abschaffung der teuren Kontrollbürokratie.

Ein Nebeneffekt des Fulltime-Jobs im Coaching-Institut ist die soziale Integration. Wer während der Arbeitslosigkeit in Alko-



„Hoffnungslos“ gibt es nicht: Thomas Heinle, Coach für Langzeitarbeitslose

holismus oder Depressionen abgerutscht ist, hat in der Coaching-Gruppe wieder ein soziales Echo und einen strukturierten Tagesablauf. Und muss sich entscheiden, ob er sich aufgeben oder selbst aktiv werden will. Heinles Coaching-Programm ist kein Kuschelzoo, die Spielregeln sind klar: Wer nicht jeden Tag im Institut in einer alten Textilfabrik im Münchener Osten erscheint und mitarbeitet, bekommt Ärger.

„Von denen, die arbeitsfähig sind und mitarbeiten, vermitteln wir etwa 80 Prozent in den ersten Arbeitsmarkt oder in die Selbstständigkeit. 70 Prozent sind nach einem Jahr noch in dem Job, in den wir sie

vermittelt haben“, sagt Heinle. Das Institut trägt sich selbst – und arbeitet bei einer schwierigen Klientel ungleich billiger als die Arbeitsagenturen.

Heinle: „Wir nehmen jeden Klienten, der uns zugewiesen wird. Und verdienen erst Geld, wenn die Leute kein Arbeitslosengeld II mehr beziehen. Dann zahlt uns die Münchener Arbeitsgemeinschaft für Beschäftigung (eine Kooperation von Arbeitsagentur und Sozialamt) 2600 Euro. Zum Vergleich: Die Arbeitsagenturen rechnen mit Eingliederungskosten von 8000 bis 32000 Euro pro Fall. Wir betreuen die Leute, bis der Erfolg eintritt –

wir werden sie nicht mehr los, außer wenn sie nicht mitarbeiten. Ich sitze mit dem Arbeitssuchenden in einem Boot. Ich bin dazu verdammt, an ihn zu glauben.“

Das klingt nach einem Wunder. Oder wie eine Methode, von der man viel lernen kann. Heinle ist kein Scharlatan. Funktionierte seine Methode nicht, wäre er längst bankrott. Von Rose Langer, der für die Arbeitsvermittlung zuständigen Spitzenbeamtin im Bundesarbeitsministerium, bis zu Michael Baab, dem Geschäftsführer der Münchener Arbeitsgemeinschaft für Beschäftigung, die Heinle im Auftrag der Arbeitsagentur die Arbeitslosen zuweist, betonen die Verantwortlichen, wie sehr sie seine Arbeit schätzen. Im vergangenen Jahr bekam er den Innovationspreis der SPD.

Der Sozialpädagoge Heinle setzt auf das Eigenengagement seiner Klienten. Das will er freisetzen – und macht damit ziemlich genau das Gegenteil des traditionellen Sozialstaats, der Bedürftige entweder mit Transferzahlungen ruhig stellt oder in Maßnahmen parkt, über die nicht der Betroffene, sondern der Sachbearbeiter entscheidet.

## Die Frage ist: Was willst du tun? Unabhängig von Qualifikationen

Heinle nimmt etwas ernst, was die Mitarbeiter der Arbeitsagenturen in der Regel nicht besonders interessiert: die Wünsche der Menschen. „Am Anfang fragen wir die Leute: Was würdest du machen, wenn du alle Möglichkeiten hättest“, so Heinle. „Das ist zuerst mal völlig unabhängig von der beruflichen Qualifikation. Dadurch entsteht Motivation. Ich muss die Alleinstellungsmerkmale der Menschen herausarbeiten, das, was nur sie können, was ihre Leidenschaft ist, was sie wirklich machen wollen. Arbeitslos werden Leute, die eine Arbeit machen, zu der sie keine Lust haben. Die erste Frage ist: Was würden Sie in fünf Jahren gern machen? Das wird aufgemalt. Dann lasse ich sie das Bild erklären.“

Und was, wenn die Traumberufe komplett illusionär sind, so wie bei dem ungelehrten Hilfsarbeiter ohne Führerschein ▶

mit Alkoholproblem, der gern ein Rennfahrer wie Michael Schumacher wäre? Dann arbeitet Thomas Heinle aus dem irrealen Wunsch den realen Kern heraus. „Das Entscheidende für den Mochtegern-Rennfahrer war, mit einer gewaltigen Maschine rumzufahren und durch die Maschine ein Gefühl von Stärke zu haben“, erinnert sich Heinle. „Dem geht es heute prächtig als Baggerfahrer auf einem Schrottplatz. Als Einstiegslohn verdient er weniger als früher mit Hartz IV, und trotzdem ist er glücklich mit seiner Arbeit. Bekommen hat er den Job, weil ihm der Arbeitgeber geglaubt hat, dass er genau diese Arbeit und keine andere will.“

Was zuerst wie ein Hirngespinnst klingt, der Traum von der Rennfahrerkarriere, wird geerdet. So wird ein Ideal zum Kapital des Arbeitssuchenden: Er hat entdeckt, dass es etwas gibt, was er wirklich gern machen will. „Das Thema Geld tritt dann in der Regel in den Hintergrund – wichti-

ger ist, dass die Arbeit Spaß macht“, hat Heinle beobachtet. „Der O-Ton vieler Klienten ist: ‚Hauptsache, das Sozialamt schikaniert mich nicht mehr, mit den Arschlöchern will ich nichts zu tun haben.‘ Die Arbeiten, die die Menschen durch ihre eigenen Visionen finden, sind vielleicht McJobs. Aber sie haben für jeden Einzelnen etwas Sinnstiftendes – und es ist kein blödsinniger Ein-Euro-Job, hinter dem so eine Arbeit-macht-frei-Ideologie steckt. Außerdem ist jeder Job eine Chance zum Aufstieg und zur Weiterqualifikation.“

### Wer eine Aufgabe interessant findet, lernt gern Neues

Auch wenn die Zukunftsvision Motivation freisetzt – sie ändert nichts an Qualifikationsdefiziten. Die Hürden, die die Leute von ihrem Ziel trennen, werden im Coaching systematisch zu lösbaren Problemen klein gearbeitet. „Nach der aufgemalten

Vision benennen wir die Stolpersteine“, sagt Heinle. „Das kann die fehlende Ausbildung sein, eine Leseschwäche, aber auch ein Alkoholproblem oder verfaulte Zähne. Aber einen Teil der Stolpersteine kann man aus dem Weg räumen. Bei Leuten, die sich aus Langeweile in der Arbeitslosigkeit ans Trinken gewöhnt haben, reicht oft schon das Coaching, damit das Trinken in den Hintergrund tritt. Oder es gibt den Impuls, eine Therapie zu machen.“

Indem Heinle bei den Wünschen der Menschen ansetzt, macht er etwas Ähnliches wie die Innsbrucker Kompetenzbilanz: Seine Klienten entdecken Fähigkeiten, die ihnen nicht bewusst waren. Heinle erzählt eine Fallgeschichte: „Ein griechischer Produktionshelfer, knapp 30, antwortet auf die Frage, was er am liebsten machen würde: ‚mit dem Fahrrad nach China fahren‘. Es kommt raus, dass er ein begeisterter Fahrradfahrer ist, der mit dem Rad schon in Indien war. Seine erste Auf-

# TOTAL SELTEN



**RANGE ROVER SPORT MIT STORMER PACK** Diese Limited Edition ist nicht nur selten, sondern total selten zu sehen: genau 250-mal. Steigen Sie ein, schnallen Sie sich an, drehen Sie den Zündschlüssel, und erfahren Sie die Einzigartigkeit dieses Fahrzeugs. Sie werden begeistert sein von der Performance und vom extrem sportlichen Styling. Genießen Sie diesen

gabe: eine Powerpoint-Präsentation über seine Indien-Reise. Der saß noch nie am Computer und hat für diese Präsentation in zwei Wochen gelernt, mit dem Computer zu arbeiten. Was meinen Sie, wie der uns genervt hat, damit wir ihm den PC erklären. Aber die Energie kam von ihm, nicht von uns. Der Mann ist heute für ein deutsches Touristik-Unternehmen Fremdenführer auf Kreta.“

Ein anderer Fall, der viel über den Zusammenhang zwischen Motivation, Selbstbild und Lernprozessen erzählt, ist der einer arbeitslosen Supermarkt-Mitarbeiterin. Heinle: „Eine Filialeiterin wollte unbedingt im Büro arbeiten. Ihre Leidenschaft waren Autos, und über ein Praktikum kam sie in ein Internet-Autohaus. Innerhalb von drei Monaten hat sie dort das Büro organisiert. Klar war, dass sie Schreibmaschine lernen muss, ein Volkshochschulkurs war aber zu teuer. Also hat sie sich einen Lehrgang übers Internet run-

tergeladen, und wir haben ihr zum Üben einen alten PC gegeben. Hätte ich ihr gesagt, sie solle einen Schreibmaschinenkurs machen, ohne dass sie eine Idee gehabt hätte, die sie antreibt, hätte das nichts gebracht. Aber genau das machen die Arbeitsagenturen: Die Sachbearbeiter drücken den Leuten irgendwelche teuren Kurse rein, die dann ohne jede Motivation abgesehen werden.“

### Wer seine Fähigkeiten kennt, kann flexibel sein

Was Heinle seit fünf Jahren tut, ist genau das, was eine aktuelle OECD-Studie zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit empfiehlt: Eine „Strategie der gegenseitigen Verpflichtung“, bei der die Erwerbslosen gezielt Hilfe bei der Ausbildung und Jobsuche erhalten und sich im Gegenzug zur aktiven Jobsuche verpflichten. So kann aus dem verwaltenden und entmündigenden Sozi-

alstaat, der Problemfälle aussortiert und mit Transferzahlungen abspielt, eine Hilfe zur Selbsthilfe werden – im besten Sinne ein Diener des Volkes.

Wolfgang Heise war 47 Jahre alt, als er die Kündigung bekam. Der Berliner Ingenieur für Nachrichten- und Regelungstechnik war 28 Jahre fest angestellt, erst bei Siemens, dann bei der deutschen Tochter des US-Unternehmens Tektronix. Als sein Bereich bei einer Umstrukturierung abgespeckt wurde, kam für Heise das Aus. Schon davor war er mit seiner Arbeitssituation unzufrieden gewesen. Die starke Betonung der Hierarchie im Unternehmen ließ ihm kaum Raum für Eigeninitiative. Heises Glück: Der Betriebsrat hatte in den Sozialplan hineinverhandelt, dass der Arbeitgeber den Entlassenen eine Beratung bei den Outplacement-Profis von Rundstedt HR Partners bezahlt.

Noch heute, zwei Jahre nach seinem Coaching, spricht Thomas Heise voller ▶

# EXTREM

SPORTLICH



Range Rover Sport und erleben Sie live, wie sich Ihr Pulsschlag äußerst angenehm beschleunigt. Den Land Rover Händler für eine Testfahrt in Ihrer Nähe und weitere Infos finden Sie unter [www.landrover.de](http://www.landrover.de). Den Range Rover Sport bekommen Sie ab 49.350,- €\* und mit **3 JAHREN GARANTIE** bis max. 100.000 km.



GO BEYOND



*Sie kann auch anders: Lydia Haslwanter war Hebamme, jetzt ist sie im Büro*

Euphorie über diese Erfahrung. Es klingt, als hätte er sich selbst neu kennen gelernt. „Durch das Coaching hatte ich beste Chancen, mich neu zu orientieren und noch einmal bei null anzufangen. Ich habe gelernt, meine eigenen Erfolge zu entdecken, und sah plötzlich Fähigkeiten, die in mir schlummerten. Die wurden im Arbeitsleben davor eher zugeschüttet, mein Selbstvertrauen war nicht mehr besonders groß. Beim Coaching ging es vor allem um mein Selbstverständnis. Dass ich gelernt habe, mit mir selbst gut umzugehen und authentisch zu sein, war letztlich ausschlaggebend für den Erfolg bei der Jobsuche.“

Heise wagte einen Neuanfang und arbeitet heute als EDV- und Systemadministrator bei einem Berliner Mittelständler. Seine Bilanz: „Ohne das Coaching hätte ich sicher nicht den Mut gehabt, als Berufseinsteiger in der EDV noch einmal von vorne anzufangen. Ich wäre gar nicht auf die Idee gekommen, aus der privaten Passion einen Beruf zu machen. Heute verdiene ich erheblich weniger und arbeite mehr als früher, trotzdem bin ich 100 Pro-

zent glücklicher als vorher. Ich mache die Arbeit, die mir Spaß macht, und ich bekomme bei der Arbeit von den Kollegen und dem Chef Anerkennung.“ So klingt ein zufriedener Mensch.

Beatrix Bauckhage ist bei von Rundstedt HR Partners für Menschen wie Wolfgang Heise zuständig. Die geschäftsführende Gesellschafterin bringt die Arbeit der Berater auf eine einfache Formel: „Wir möchten Menschen helfen, sich am Markt neu zu positionieren. Das Thema heißt Flexibilität. Was sind meine Potenziale? Wir halten den Spiegel vor und bieten die Möglichkeit zur Selbstreflexion. Der Weg führt vor allem über positive Bestätigung. Gerade bei Angestellten und Fachkräften, die wenig Feedback von ihren Vorgesetzten bekommen, entsteht in den Gruppen eine große Dynamik. Kollegen erinnern dann jemanden, der sich selbst nicht viel zutraut, daran, was er alles im Arbeitsalltag geleistet hat.“

Wäre die Vermittlungsquote so mies wie bei den Arbeitsagenturen, könnte sich von Rundstedt kaum auf dem Markt halten. Beatrix Bauckhage: „Bei größeren Pro-

jekten können wir Vermittlungsquoten von bis zu 65 Prozent erreichen, wobei wir auch die mitzählen, die sich selbstständig machen, ein Studium beginnen oder sich bewusst und gewollt aus dem Berufsleben zurückziehen. Das gehört zum Thema Perspektivenwechsel, zur Frage: Bietet die Situation für mich Chancen?“

**Wer in einem Job kompetent ist, ist es vermutlich auch in anderen**

Das wichtigste Instrument neben dem Coaching heißt Marktbeobachtung. Eine Abteilung beobachtet systematisch den Arbeitsmarkt, und das weit differenzierter, als es Jobcenter tun – zum Beispiel mit der Suche nach verdeckten Vakanzen in Unternehmen. Die können auch für Klienten interessant sein, die mit dem jeweiligen Berufsfeld eigentlich nichts zu tun haben.

Beatrix Bauckhage: „In der Beratung geht es nicht nur um Berufsbilder, sondern auch um Erfahrungen, Kenntnisse, Potenziale. Wir suchen nach Analogien, also nach Fähigkeiten, die auch in einem völlig anderen Berufsumfeld produktiv sind. Da entdecken wir zum Teil Jobs, die selbst für den Klienten überraschend sind, in Tätigkeitsfeldern, von denen er oft nicht wusste, dass es sie gibt, und schon gar nicht, dass sie für ihn interessant sein könnten. Wir sagen den Klienten, in welchen Gebieten mit verwandter Qualifikation Arbeitskräfte gesucht werden. Das kann zu der Entscheidung führen, über Fortbildungen den Beruf zu wechseln. Ich schätze, dass sich etwa ein Drittel der Klienten zu einschneidenden Veränderungen entschließen und den Beruf wechseln, sich selbstständig machen oder umziehen.“

So wird, mit etwas Glück, die Krise zur Neuorientierung genutzt und nicht als brutal erzwungene Spielregel des Arbeitsmarktes, sondern als eigene Entscheidung erlebt. Und am Ende hat man nicht nur eine neue, interessantere Arbeit, sondern auch jemanden kennen gelernt, auf den man sich fortan in jeder Lebenslage verlassen kann: sich selbst. ■